

Reif für die Projektarbeit

In vielen Unternehmen reift seit einigen Jahren die Erkenntnis: Es reicht nicht, dass sich Mitarbeiter das kleine Einmaleins des Projektmanagements aneignen. Bereichsübergreifende Projektarbeit wird mehr und mehr zur Regelarbeitsform. Deshalb muss sich in den Organisationen eine systematische Projektmanagement-Kultur breitmachen.

Dr. Georg Kraus

Sichtet man die Mitarbeiter-Qualifizierungs- sowie Weiterbildungsprogramme vieler Unternehmen, so fällt auf: Ihre Inhalte haben sich verändert. Spielte noch vor wenigen Jahren zum Beispiel das Thema Teamarbeit eine große Rolle, so ist dessen Bedeutung inzwischen gesunken. Stattdessen hat sich die Projektarbeit zu einem Standardthema der betrieblichen Weiterbildung entwickelt.

Hierin spiegeln sich die gewandelten Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen in den Unternehmen wider. Noch bis vor wenigen Jahren befassten sich die firmeninternen

Personal- und Organisationsentwickler vorrangig mit der Frage: Wie können wir die Arbeit in den einzelnen Bereichen verbessern? Heute verfolgen sie zumeist einen bereichsübergreifenden Ansatz. Die Ursache hierfür: Aufgrund der Restrukturierungsmaßnahmen im vergangenen Jahrzehnt sind die Optimierungspotenziale in den einzelnen Unternehmensbereichen zumeist weitgehend ausgeschöpft. Hier lassen sich keine Quantensprünge mehr erzielen – weder beim Steigern der Produktivität noch bei der Innovationskraft oder der Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmen.



Hinzu kommt: Heute durchzieht die Informationstechnik alle Unternehmen wie das Nervensystem den menschlichen Körper. Deshalb wirken sich Veränderungen in einem Bereich stärker auf andere aus. Eine weitere Ursache: Da sich das Umfeld der Unternehmen immer schneller wandelt, müssen diese in entsprechender Abfolge ihre Strategien und Geschäftsprozesse auf den Prüfstand stellen.

Warum Projekte scheitern

Deshalb boomt die bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifende Projektarbeit. Erfahrung im Projektmanagement ist heute häufig eine Voraussetzung für die Übernahme qualifizierter Fach- und Führungspositionen. Entsprechend viele Projektmanagement-Seminare werden in den Unternehmen angeboten. Viele Verantwortliche haben Folgendes erkannt:

- > Das Arbeiten in Projekten stellt andere Anforderungen an die Mitarbeiter als das Wahrnehmen einer Linienfunktion.
- > Ebenso wie sich nicht jede Fachkraft als Führungskraft eignet, ist auch nicht jede gute Führungskraft zugleich ein guter Projektmanager. Dafür sind die Arbeitsbedingungen in diesen Funktionen zu verschieden.

Nicht zuletzt wuchs diese Erkenntnis in den Unternehmen, weil viele Projekte scheitern – laut mancher Studien über 70 Prozent. Diese Zahl muss man zwar hinterfragen, weil die Untersuchungen meist von Beratungsunternehmen stammen. Fakt ist aber: Viele Projekte erreichen ihre Ziele nicht. Fast täglich kann man in der Presse beispielsweise lesen:

> „Das Unternehmen X verschiebt die Markteinführung ihres neuen Produkts“ oder

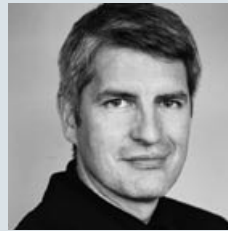
> „Der Umbau der Firma Y dauert länger als geplant“.

Dahinter steckt stets die Botschaft: Bei einem Projekt wurden die Ziele nicht erreicht. Sei es, weil sie von Beginn an unrealistisch waren, weil unvorhergesehene Probleme auftraten oder weil die Kosten ins Unermessliche gestiegen sind.

Mehr als nur Planungs-Know-how

Weil so viele Projekte scheitern, sind einige Unternehmen zu dem Schluss gekommen: Für das erfolgreiche Managen größerer bereichs- oder gar unternehmensübergreifender Projekte genügt es nicht, Mitarbeiter in mehrtägige Seminare zu schicken, in denen sie das kleine Einmaleins des Projektmanagements lernen. So erwerben sie nicht das für

DER AUTOR



Dr. Georg Kraus ■
Einer der drei Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Er ist Autor des Change-Management-Handbuchs sowie zahlreicher Projektmanagement-Fachbücher.





Bereichsübergreifende Projekte stellen andere Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter als die Linienfunktionsarbeit.

das Planen, Initiieren, Durchführen und Steuern der Projekte nötige Wissen. Es genügt auch nicht, wenn sie drei oder vier Projektmanagement-Seminare besuchen, die lose nebeneinander stehen. Solche Seminare fördern zwar das Projektmanagement-Know-how der Mitarbeiter, sie tragen aber wenig zum Aufbau der gewünschten Projektmanagement-Kultur in der Organisation bei.

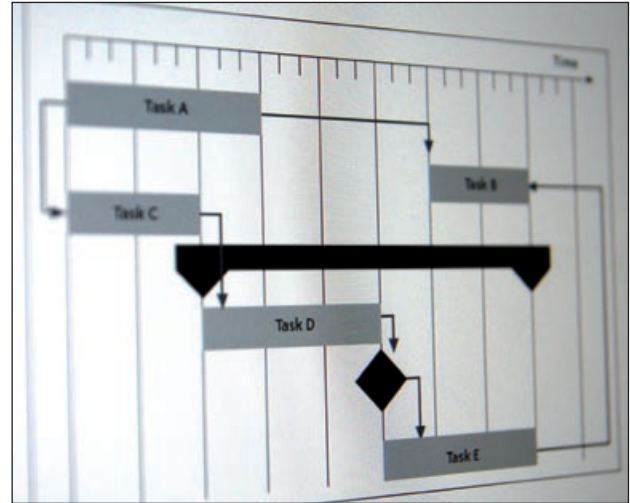
Deshalb haben viele Unternehmen umfassende Projektmanagement-Ausbildungen für ihre Mitarbeiter konzipiert. Dabei wird das Wissen nie rein theoretisch vermittelt. Vielmehr arbeiten die Mitarbeiter parallel dazu in Projekten, um das frisch erworbene Wissen unmittelbar in die Praxis zu übertragen.

Mit System ausbilden

Ein Merkmal dieser Ausbildungen ist: Sie erstrecken sich über einen längeren Zeitraum – zuweilen über Jahre. Dahinter steckt die Einsicht: Reife Projektmanager fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich. Unter anderem, weil qualifizierte Projektmanager auch bestimmte persönliche Kompetenzen benötigen. Sie müssen zum Beispiel

- Menschen führen, integrieren und motivieren können (ohne ihre disziplinarischen Vorgesetzten zu sein),
- komplexe Zusammenhänge wahrnehmen sowie in komplexen Strukturen denken können
- und Probleme, die den Projekterfolg gefährden könnten, früh erkennen und darauf angemessen reagieren.

Und noch etwas brauchen Projektmanager: ein starkes Rückgrat, um Konflikte aushalten und Widerständen standhalten zu können. Ein weiteres Merkmal der Ausbildungen ist: Sie münden häufig in eine Prüfung, wenn nicht gar Zertifizierung. Denn wenn die für den Unternehmenserfolg strategisch wichtigen Aufgaben oft in Projekten erledigt werden, muss garantiert sein, dass die Verantwortlichen tatsächlich das gewünschte Projektmanagement-Know-how und -verständnis haben. Sonst kann in der Organisation die angestrebte Projektmanagement-Kultur nicht entstehen. Deshalb sollten die individuellen Entwicklungsmaßnahmen auch in einem kollektiven Entwicklungskonzept verankert sein.



Erfolgreiches Projektmanagement braucht mehr als reines Planungs-Know-how, etwa beim Erstellen von Ablaufplänen.

Diese Verankerung ist nötig, weil die Ausbildung zum Projektmanager hohe Anforderungen an die Mitarbeiter stellt. Denn sie findet in der Regel parallel zur Alltagsarbeit statt. Also ist sie mit einer Mehrbelastung verbunden. Deshalb müssen die Unternehmen dafür sorgen, dass es für ihre Mitarbeiter attraktiv ist, Zeit und Energie in ihre Weiterqualifizierung zu investieren. Sonst besteht die Gefahr, dass das Unternehmen langfristig nicht über die benötigten Projektmanager verfügt.

Perspektiven aufzeigen

Wie aber stellen Unternehmen sicher, dass ihre Mitarbeiter ihre Projektmanagement-Kompetenz kontinuierlich weiterentwickeln? Indem sie ihnen die Relevanz dieser Kompetenz für ihre (künftige) Arbeit im Unternehmen deutlich machen. Hilfreich ist auch ein klares Signal der Unternehmensführung an die Mitarbeiter: Der Erwerb dieser Qualifikation ist eine Voraussetzung für die Übernahme höher qualifizierter (und dotierter) Positionen.

Als besonders fruchtbar erweisen sich institutionalisierte Projektmanagement-Ausbildungen in Unternehmen, die ihren Mitarbeitern wegen ihrer flachen Hierarchien kaum Aufstiegsmöglichkeiten in Führungspositionen bieten können.

Entsprechendes gilt für Unternehmensbereiche, in denen viele hoch qualifizierte Spezialisten arbeiten, die gerade wegen ihres Expertenwissens für das Unternehmen wertvoll sind. Sie stehen oft vor der Frage: Welche Entwicklungsperspektiven können wir unseren Mitarbeitern bieten – finanziell und hinsichtlich ihres Wunsches, sich weiterzuentwickeln und eine exponierte Position zu übernehmen? Hier ist eine qualifizierte Projektmanagement-Ausbildung – verknüpft mit einer entsprechenden Projektlaufbahn, die neben der Führungs- und Fachlaufbahn steht – ein vielversprechender Lösungsansatz.

Dieser wurde erst in einer überschaubaren Zahl von Unternehmen realisiert. Unter anderem, weil in vielen Firmen noch der Geist lebt: Wenn wir Geld in das Qualifizieren unserer Mitarbeiter als Projektmanager investieren, profitieren hiervon vor allem unsere Mitarbeiter. Sie sehen nicht, dass es sich hierbei auch um eine Investition in die Entwicklung des Unternehmens handelt.

[rm]